

Problemas de natureza humana ou social? Use o MASP!

Com poucas adaptações, o MASP também pode ser utilizado para resolver problemas relativos a gestão de pessoas e equipes.



Claudemir Oribe (*)

Há que se reconhecer que MASP (Apêndice 2) tem sido normalmente empregado em problemas de produtos e processos. A indústria é o ambiente onde o método é, inegavelmente, encontrado com mais frequência. Tal predominância pode levar a comunidade prática e acadêmica a pensar que o MASP é um método que se aplica apenas ao chão de fábrica, em problemas de natureza técnica. Isso é um engano estrondoso.

Em primeiro lugar, existem diversas organizações da área de serviços, embora não sejam a maioria, com casos bem sucedidos de aplicação do MASP com ganhos consideráveis, como energia, transporte, serviços financeiros, telecomunicações e alimentação. Essas organizações percebem que seus negócios também têm problemas de causas desconhecidas e que um método estruturado pode ajudá-los a descobrir essas causas e resolver os problemas de forma objetiva e eficaz. Afinal, os serviços também possuem processos complexos, cujas atividades dependem de recursos, procedimentos e pessoas que devem funcionar como uma orquestra afinada para cumprir seus objetivos e satisfazer as partes interessadas.

Em segundo lugar, o MASP também pode ser utilizado para problemas de natureza humana ou social no processo de gestão de pessoas. Aliás, o contexto competitivo e organizacional da atualidade favorece e até impõe essa aplicação, pois se exige dos profissionais de RH dados concretos e números, preferencialmente apresentados por meio de instrumentos gráficos.

Historicamente, os problemas dessa natureza são resolvidos por meio de outra abordagem: a análise subjetiva e a tomada de decisão em consenso. Quando um problema acontece, a pessoa atribuída por resolvê-lo procura as partes envolvidas para ouvir e identificar todos os aspectos e pontos de vista possíveis para formular uma terceira posição, mais próxima possível do fato realmente ocorrido. Dependendo do tempo disponível e das idiosincrasias do solucionador, sua interpretação dos fatos pode ser assustadoramente distorcida, impedindo

que uma análise correta seja feita e que a solução ótima seja atingida. Felizmente, no contexto humano e social, soluções não otimizadas podem ser aceitáveis, desde que as partes envolvidas estejam de acordo. No entanto, mesmo que todos concordem com as conclusões ou soluções, isso não garante que elas estejam corretas. Se assim fosse, bastaria reunir pessoas para obter soluções sempre certas, o que é, evidentemente, uma inverdade.

Assim, também para solucionar problemas humanos ou sociais, são necessários dados e informações reais, concretas e objetivas. Uma sequência ordenada e lógica de passos é também útil para não frustrar pessoas e mantê-las receptivas e cooperativas (ver exemplo no Apêndice 1). Quase tudo é proporcionado pelo MASP, com exceção de alguns poucos cuidados metodológicos.

Como se sabe, o MASP faz uso de ferramentas da qualidade para garantir a racionalidade e objetividade. Para problemas de natureza humana e social é necessário acrescentar instrumentos de pesquisa em ciências sociais quantitativas, como surveyⁱ, e qualitativas como as entrevistas, na população total envolvida ou sobre amostra dela. O survey tem como vantagem a possibilidade de tabulação e análise estatística descritiva, o que facilita a interpretação da informação coletada, sobretudo agora quando as pessoas não tem tempo para ler relatórios. Ao contrário da avaliação de problemas técnicos, a avaliação de pessoas necessita de cuidados como transparência, ética e sigilo para não expor a opinião das pessoas pesquisadas ao julgamento alheio.

Como cuidado adicional, é necessário dar retorno das informações coletadas aos pesquisados, pois estes não apenas desejam acompanhar o andamento das ações, como também precisam concordar com os rumos do trabalho, tomando cuidado para não inferir conclusões enviesadas, preconceituosas ou predefinidas. As pessoas e as equipes reagem, mudam de opiniões e resistem a mudança. Por isso, atividades de comunicação e de convencimento devem ser inseridos entre as etapas do MASP, tantas vezes quanto for necessário, para evitar surpresas e garantir a adesão até o fimⁱⁱ.

Finalmente, pessoas criam expectativas e isso pode gerar frustrações futuras. Então, num problema que aconteça num contexto humano e social é necessário seguir o método com ainda mais rigor, não saltando, e muito menos antecipando, etapas até que a anterior esteja satisfatoriamente cumprida.

Com esses cuidados é possível desenhar um MASP Humano e Social (ver Apêndice 3), o que seria um método valioso para profissionais de RH num mundo cada vez preciso, rápido, analítico e eficaz.

Referências

CAMERON, Esther; GREEN, Mike. **Gerenciamento de Mudanças**: guia completo com modelos, ferramentas e técnicas para entender e implementar mudanças nas organizações. São Paulo: Clio Editora, 2009.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas; amostragens e técnicas de pesquisa; elaboração, análise e interpretação de dados. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

ORIBE, Claudemir Yoschihiro. **Quem Resolve Problemas Aprende?** A contribuição do método de análise e solução de problemas para a aprendizagem organizacional. Belo Horizonte, 2008. Dissertação (Mestre em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.

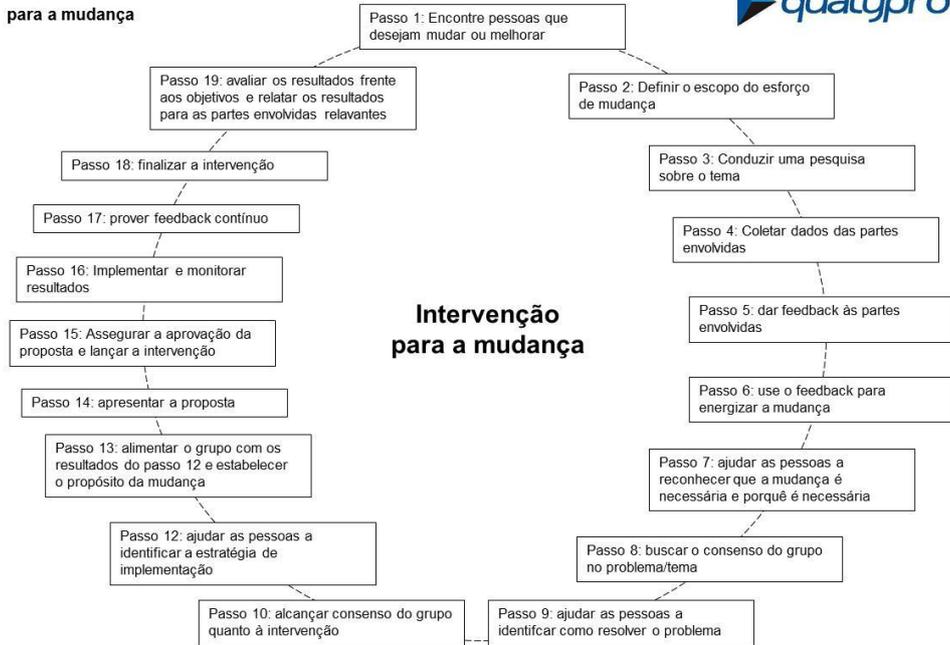
ROTHWELL, William J.; HOHNE, Carolyn K.; KING, Stephen B. **Human Performance Improvement: building practitioner competence**. Houston: Gulf, 2000.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias [Org.]; TAMAYO, Álvaro [et. Al.]. **Medidas do Comportamento Organizacional**: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias [Org.]. **Novas Medidas do Comportamento Organizacional**: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2014.

APÊNDICE 1

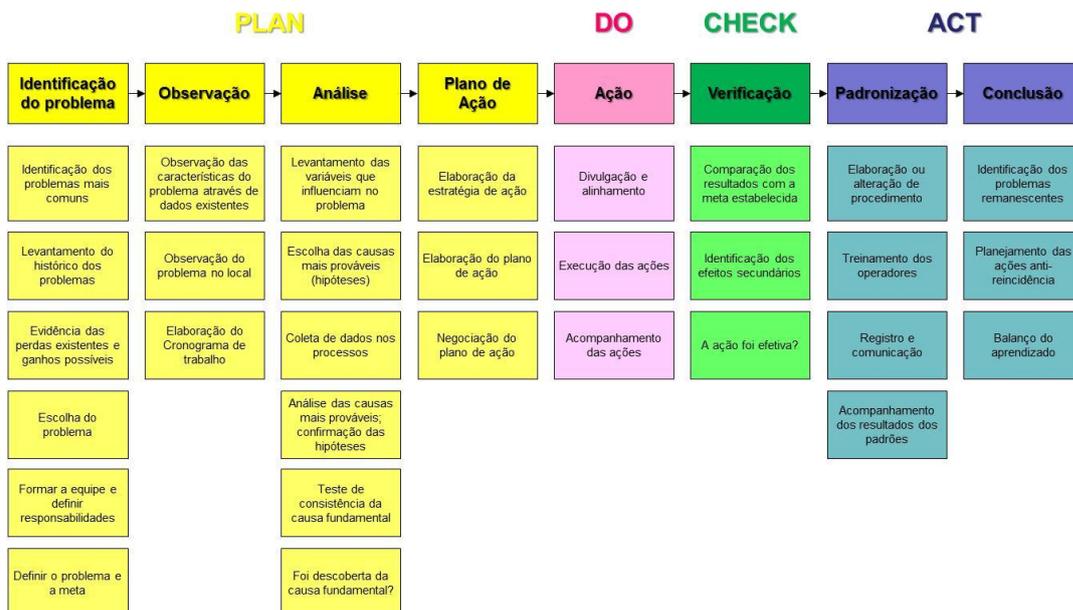
Abordagem normativa reeducativa para a mudança



ROTHWELL, William J.; HOHNE, Carolyn K.; KING, Stephen B. Human Performance Improvement: building practitioner competence. Houston: Gulf, 2000.

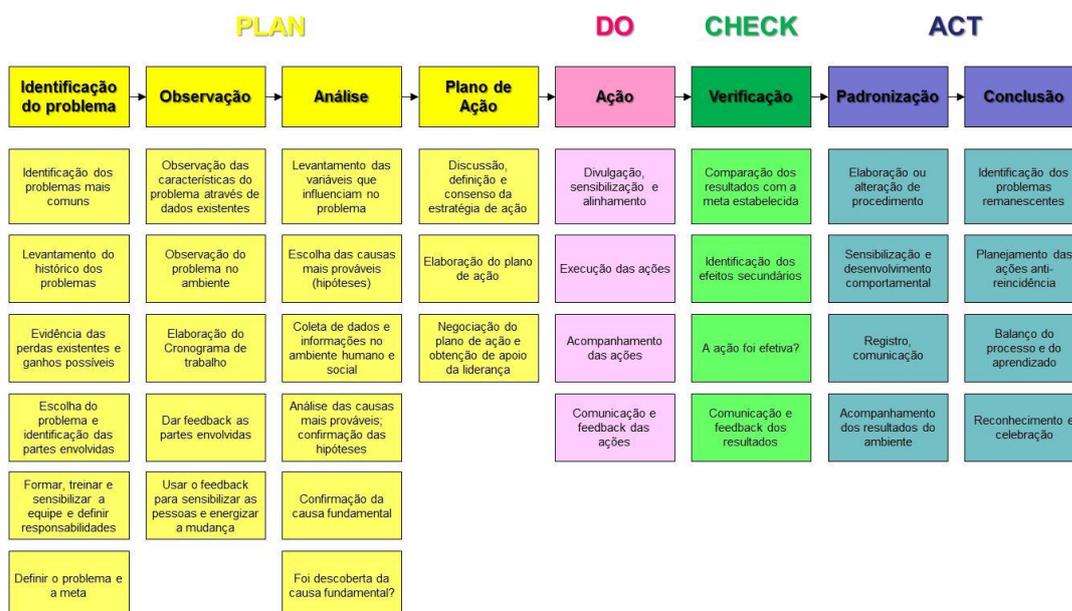
APÊNDICE 2

Método de Análise e Solução de Problemas - MASP



APÊNDICE 3

MASP HeS – MASP para Problemas Humanos e Sociais



(*) Claudemir Oribe é Mestre em Administração, Consultor e Instrutor de MASP, Ferramentas da Qualidade e Gestão de T&D. E-mail claudemir@qualypro.com.br.

Notas:

ⁱ Pesquisa de natureza quantitativa, normalmente feita por meio de questionários passados ao público alvo, para que sejam respondidos visando a avaliação de um fenômeno comportamental ou social.

ⁱⁱ Um exemplo disso pode ser visto no modelo de abordagem normativa re-educativa para a mudança (Rothwell, 2000).